LA GESTION STRATEGIQUE

DES ACHATS

INTERNATIONAUX

LA GESTION STRATEGIQUES DES ACHATS INTERNATIONAUX

Sommaire

1 - STRATEGIE DE L'ACHAT A L'INTERNATIONAL
- Enjeux
- Raisons
- Freins
- Préparer l'entreprise aux achats internationaux

2 – LES INCOTERMS
- Définition
- Rôle
- Intérêt
- Règle non exclusive

3 – GESTION PREVISIONNELLE DES RISQUES
- Risques qualité
- Risques logistiques
- Risques financiers
- Risques monétaires
- Risques juridiques
- Risques politiques

4 - PROCESSUS DE PROSPECTION
- Périmètres des échanges
- Base de données
- Sources d'informations à exploitées

5 – METHODES D'ACHATS A L'ETRANGER
- Prospecter le marché et évaluer les fournisseurs
- Prendre en compte les données importantes

6 – PROBLEMES JURIDIQUES SPECIFIQUES
- Le contrat International
- L'offre
- L'acceptation

7 – EVOLUTION DE LA FONCTION DE L'ACHETEUR

8 – CONCLUSION

1 – STRATEGIE DE L'ACHAT A L'INTERNATIONAL

Acheter à l'étranger requiert une stratégie, des méthodes et des compétences spécifiques.

1.1 Les enjeux :

Confronté à un climat économique difficile, à une flambée des prix des matières premières, des coûts de production élevés, certaines entreprises françaises ou européennes tentent de préserver leur marge en réduisant leur coût.
Les achats représentant aujourd'hui entre 50 et 80 % du chiffre d'affaire selon l'activité, la réduction des coûts devient de ce fait un levier essentiel pour maintenir leur compétitivité sur un marché totalement mondialisé.

1.2 Les raisons :

Quatre raisons principales à cette stratégie :

- **Le marché à l'achat est devenu international**
  - ✓ D'une part du fait du regroupement de nombreuses entreprises au sein de groupes internationaux,
  - ✓ D'autre part de nombreuses sources de matières premières et de producteurs de pièces se trouvent à l'étranger.

- **Les entreprises se concentrent sur leur cœur de métier**
  Elles sous-traitent la part de l'activité qui ne rentre pas dans leur cœur de métier en choisissant la sous-traitance ou l'externalisation.

- **Les entreprises s'internationalisent**
  Elles s'implantent dans les pays qui représentent un marché potentiel à la vente. Du fait de cette implantation, elles recherchent sur place des fournisseurs capables de répondre à leurs besoins localement. Après avoir testé ces fournisseurs pour ces besoins locaux, ces fournisseurs rentrent dans le panel fournisseurs de l'entreprise.

- **La compétitivité de l'entreprise passe par la réduction des coûts**
  Acheter à l'étranger est devenu une nécessité pour l'entreprise contemporaine si elle veut continuer à rester compétitive au sein d'une économie mondialisée.
  En effet, développer ses achats à l'étranger est désormais un axe majeur de toute politique de réduction des coûts.

1.3 Les freins :

Les entreprises qui souhaitent acheter sur les marchés internationaux doivent faire face à des freins tant internes qu'externes à l'entreprise.

- **Les freins en internes**
  - ✓ Les craintes des personnels de voir la production délocalisée à terme
  - ✓ Les craintes de la production de recevoir des pièces de qualité inférieure
  - ✓ Les craintes de la logistique de ne pas recevoir la marchandise
  - ✓ Les craintes d'arrêts de chaînes
  - ✓ Les craintes de la direction sur la capacité des acheteurs à aller à l'international
    (non maîtrise des langues étrangères, des incoterms, des règles juridiques à l'international)

- **Les freins en externes**
  - ✓ La crainte des fournisseurs actuels de perdre une partie ou la totalité de leur « business »
  - ✓ La crainte de voir partir le savoir faire développé par ce fournisseur
  - ✓ La crainte de voir ce savoir faire exploité
  - ✓ La crainte des clients de voir la qualité du produit fini se dégrader
  - ✓ La crainte du client de ne pas être livré en temps.

1.4 Préparer l'entreprise aux achats internationaux

Préparer une entreprise à effectuer des achats à l'international n'est pas une tâche facile.

- **Le projet doit être un projet d'entreprise** et non un projet uniquement Achat parce qu'il impliquera plusieurs services

- **Le projet doit être présenté par la Direction à l'ensemble des responsables en mettant en avant les enjeux financiers et les chances pour l'entreprise.**

- ***Les types d'achats (ou familles)*** techniquement délocalisables, doivent être clairement définis.

2 – LES INCOTERMS

- **Leur rôle**

  Les incoterms déterminent les obligations réciproques du vendeur et de l'acheteur dans le cadre d'un contrat Achat/Vente international.
  Ils précisent les responsabilités respectives mais ne définissent pas le moment où est transférée la propriété.

- **L'intérêt**

  L'intérêt réside dans le fait qu'ils représentent un langage commun aux acheteurs et vendeurs, en leur permettant de répartir clairement les obligations, les coûts et les risques sur les marchandises pendant la période de leur acheminement jusqu'à la livraison.

- **Règle non exclusive**

  Largement reconnus dans le commerce mondial, les Incoterms ne sont toutefois utilisés que si les parties au contrat de vente le souhaitent.
  Mais dans l'ensemble, on peut constater que les Incoterms sont désormais utilisés dans le monde entier.

3 – GESTION PREVISIONNELLE DES RISQUES

La mise en place d'un sourcing à l'International va entraîner un accroissement notable des distances et des délais d'acheminement, avec à la clé des risques potentiels sur la fiabilité des approvisionnements. Il faudra adapter le modèle opérationnel actuel afin de répondre à ces risques pour garantir la qualité du service aux usines de production en étant vigilant sur un certain nombre de facteur clés dont l'un des premiers degrés est la maturité des fournisseurs sélectionnés.

3.1 Les risques :

- **Le risque qualité (rejets ou retouches)** coûts et délais de re-livraison.

- **Le risque financier** si des investissements (tels que moules et outillages) doivent être commandés, les termes de paiement font qu'une partie des investissements peuvent être payés avant d'avoir obtenu la livraison des pièces.

- **Le risque logistique** : il convient de vérifier si le fournisseur ou une société de transport et logistique est capable de réaliser les déclarations douanières et d'assurer la livraison jusqu'au lieu d'utilisation. Il convient également de vérifier que dans tous les cas (été comme hiver) les moyens de transport et d'acheminement pourront fonctionner normalement.

- **Le risque monétaire** : il est nécessaire de baser le prix sur une monnaie stable (euro ou dollar).

- **Le risque juridique : i**l est important de savoir quel sera le droit appliqué au contrat et quelle juridiction sera compétente en cas de litige**.**

- **Le risque politique :** ce risque existe dans certains pays et il convient de le prendre en compte afin dans le choix du ou des fournisseurs**.**

4 – LE PROCESSUS DE PROSPECTION

4.1 Le périmètre des échanges :

Le processus d'internationalisation des achats exige stratégie et méthode. Sans cela, l'entreprise peut supporter des coûts largement supérieurs à ceux qu'elle aurait obtenus en achetant près de chez elle.

- **Plusieurs principes à prendre en compte avant toute décision**
  - ✓ Séparer les besoins ponctuels des besoins récurrents
  - ✓ Recenser les forces et les faiblesses de son entreprise
  - ✓ Définir et mettre en œuvre une politique d'achats internationaux
  - ✓ Analyser les pays, les risques et les opportunités
  - ✓ Il faut vérifier quelles sont les opportunités dans chaque pays
  - ✓ Un des moyens de vérifier ces opportunités par pays est d'essayer d'obtenir de la part des services des douanes les importations pays par pays et rubrique par rubrique

- **Connaître les coûts de production dans les pays que l'on veut cibler**
  Ces coûts peuvent être obtenues par différents services d'analyse des coûts

- **Connaître les coûts logistiques, les taxes et les délais d'acheminement**
  Les coûts logistiques et les taxes douanières supportées par le produit dès son entrée sur le territoire représentent une part non négligeable dans le coût complet du produit rendu à son lieu d'utilisation.
  Leurs omissions dans le calcul de rentabilité comparative peuvent modifier sensiblement le résultat.

Autre information importante, les taxes douanières sont généralement difficiles à calculer pour des produits très spécifiques, il est donc nécessaire de se rapprocher des Services douaniers.

4.2 Les bases de données fournisseurs

La base de données fournisseur à l'international se construit à partir des informations obtenues lors des salons, des rencontres ciblées (Journée de promotion des industries organisée par les ambassades en France etc…) ; mais également au travers des sites spécialisés soit par pays ou continents soit par spécialités

- ✓ Kompass
- ✓ China sources
- ✓ Moci (aide à l'import)
- ✓ Golden Trade
- ✓ Asian Sources
- ✓ Etc…

- ✓ **Sources d'informations à exploiter :**
- ✓ Les périodiques techniques (Usine nouvelle, Industries et techniques, etc...)
- ✓ L'ensemble des revues spécialisées
- ✓ Les salons

5 – LES METHODES D'ACHAT A L'ETRANGER

5.1 Prospecter le marché et évaluer le fournisseur

- **Identifier les réseaux d'information à l'international**

- **Organiser méthodiquement la prospection**

- **Définir les critères clés de sélection des fournisseurs**

- **Vérifier les aptitudes des fournisseurs**
  La sélection des fournisseurs est une phase essentielle. En effet si des zones à fort potentiel offrent un tissu industriel varié, le niveau de maturité des fournisseurs est très variable.
  Les fournisseurs matures disposent d'une présence nationale mais également internationale et présentent des garanties en terme de capacité financière et technologique ainsi que la maîtrise des processus industriels. Ces fournisseurs risquent aussi d'offrir des gains plus faibles.
  A l'inverse les entreprises à maturité faible ou moyenne, d'une portée régionale ou nationale présentent des opportunités de gains plus intéressants mais également des risques industriels plus importants.

- **Choisir judicieusement les produits**
  La définition des produits à acheter à l'international est importante car de ce choix dépendra la réussite du projet et l'adhésion de l'ensemble de l'entreprise.
  - ✓ **Les familles « délocalisables »** sont les familles dont la définition est simple et qui ne nécessitent pas des investissements importants.
  - ✓ **La définition des produits** à délocaliser doit être claire et précise et ne doit laisser aucune latitude au fournisseur
  - ✓ **Les plans et cahiers des charges devront être rédigés dans une langue commune aux deux parties et être explicites.**
    Attention !!! Certaines nuances de matière peuvent ne pas exister dans le pays où l'entreprise souhaite délocaliser ses achats !

5.2 Prendre en compte d'autres données importantes

- **Le niveau de qualité requis**
  La définition du niveau de qualité requis est très importante, elle conditionne le niveau de qualité des pièces que l'entreprise recevra.
  Les exigences qualité doivent être clairement définies (niveaux acceptables, refacturation des coûts de non qualité etc…). Plus les exigences seront précises et plus les chances d'obtenir des pièces fiables seront importantes.

- **Le volet économique**
  C'est un élément clé dans la décision de mettre en place un sourcing à l'international car il amène l'entreprise à prendre en compte le coût d'achat complet.

- **La fiabilité de l'acheminement des produits**
  L'enjeu est de garantir la continuité de fonctionnement des sites industriels. Cela passe par la mise en place d'une organisation logistique robuste capable de répondre aux caractéristiques des approvisionnements depuis des zones lointaines et l'emploi d'un dispositif de sécurisation des flux pour répondre aux facteurs de risques.

- **Les processus de contrôle**
  La mesure et le suivi de la performance fournisseurs – qualité, produit, délais – constitue un volet important du fait que les fournisseurs sont généralement de nouveaux partenaires et que leur expérience peut être limitée.

- **La robustesse des échanges d'informations avec les fournisseurs**
  Elle constitue également un élément clé de la réussite. Le cadre des échanges à mettre en place nécessite une infrastructure technologique capable de supporter des flux d'information avec des partenaires pouvant présenter des maturités technologiques différentes.

- **Les spécificités culturelles du pays**
  On ne négocie pas de la même manière d'un pays à l'autre. Chaque pays a ses spécificités

- **Les risques de copies**
  Le risque de copie existe dans certains pays, il ne faut pas omettre de prendre cette donnée en compte.

- **Les risques spéciaux (manifestations, guerre etc…)**

- **Les catastrophes climatiques**

- **Les problématiques douanières**

6 – LES PROBLEMES JURIDIQUES SPECIFIQUES

6.1 Le contrat international

La mise en œuvre d'une exportation ou d'une importation exige le consentement des deux parties : l'acheteur et le vendeur. En général, cet accord se matérialise par un contrat de vente. La rédaction du contrat est primordiale pour plusieurs raisons : elle facilite les échanges et surtout, elle permet d'éviter de nombreuses contestations.

En effet, le contrat constitue un « mode d'emploi » auquel les parties doivent pouvoir se référer chaque fois qu'une difficulté survient quant à l'exécution ou à l'interprétation d'une obligation. Mais le contrat doit aussi être un instrument élaboré dans la perspective d'une éventuelle instance judiciaire ou arbitrale. La précision des termes utilisés, le choix des définitions, la description détaillée du contenu des obligations et des modalités de leur exécution, auront des effets à la fois préventifs et curatifs.

La Convention sur les contrats de vente internationale de marchandises, dite **Convention de Vienne**, est entrée en vigueur en janvier 1988. À ce jour, 57 Etats ont adhéré à la Convention. Le nombre de contrats de vente internationale régis par cette Convention, et le nombre de décisions judiciaires et arbitrale fondées sur les règles qu'elle renferme, augmentent sans cesse.

6.2 L'offre

L'offre commerciale est la base du contrat de vente. C'est une offre faite à une personne indéterminée à laquelle il manque une acceptation pour que la vente soit conclue. Elle permet de définir à l'avance le cadre juridique applicable à chaque commande.
Elle doit être ferme, claire et sans aucune ambiguïté. Elle s'appuie sur un document écrit et doit être rédigée dans une langue parfaitement comprise par le client.

6.3 L'acceptation de l'offre

L'acceptation de l'offre constitue l'accord du client et permet de conclure le contrat de vente.
Le contrat se concrétise seulement au moment où l'offre est suivie d'une acceptation. Tant qu'elle n'a pas été acceptée, l'offre peut être rétractée. Au moment de l'expédition de l'acceptation, l'offre ne peut plus être révoquée.
Bien qu'elle ne soit soumise à aucune exigence formelle, l'acceptation devrait être transmise sous une forme écrite afin que le vendeur obtienne une certaine garantie et se constitue une preuve en cas de litige.
Selon la Convention de Vienne, le dernier qui parle voit ses propositions retenues.

7 - EVOLUTION DE LA FONCTION D'ACHETEUR

L'acheteur, acteur dans les échanges internationaux, n'a plus la même mission : ce n'est plus un négociateur privilégiant les rapports de force afin de réduire les coûts ; il doit aujourd'hui cumuler des compétences nouvelles essentiellement techniques.
La compétitivité, au sein de l'industrie, passe par une adaptation à ce changement.
Tout retard dans la mise en marche constitue un risque important pour la rentabilité des entreprises.
Se lancer dans une politique d'internalisation des achats au-delà de l'Europe communautaire est pour l'entreprise une véritable révolution et pour l'acheteur une démarche riche de défis, passionnante sur le plan humain et culturel.

7.1 Les nouveaux défis de l'acheteur

- Négocier dans une langue commune aux deux parties
- Comprendre la culture du pays dans lequel il souhaite acheter
- Vaincre les réticences internes
- Evaluer les risques
- Eviter les risques de copies
- Affronter l'inquiétude des fournisseurs actuels
- Trouver des fournisseurs étrangers fiables et compétitifs
- S'assurer que la logistique existante dans ce pays permettra de disposer de la marchandise à la date prévue
- Prendre en compte le développement durable et les conditions de travail des locaux

8 – CONCLUSION

Les Achats Internationaux constituent une opportunité majeure que les entreprises doivent saisir pour réduire leurs coûts.
L'objectif de tirer pleinement et durablement parti de ces opportunités nécessite en effet de ne pas se limiter à une approche simplement opportuniste, mais de s'inscrire résolument dans une véritable démarche stratégique construite autour d'une évaluation équilibrée des bénéfices et des contraintes propres au sourcing dans ces pays

Acheter à l'étranger requiert une stratégie, des méthodes et des compétences spécifiques.
Dans ce contexte la fonction de l'acheteur évolue et évoluera considérablement car il devra relever des défis importants et tenir compte des contraintes spécifiques. Néanmoins l'achat à l'international demeure, pour l'acheteur, une démarche passionnante sur le plan humain et culturel.

CCI Centre International
Une équipe de Conseillers en Développement International pour vous accompagner

- **Cher**

Bruno ROTTREAU ✆ 02 48 67 80 91 brottreau@cher.cci.fr
Karina MARTINS ✆ 02 48 67 80 61 kmartins@cher.cci.fr

- **Eure-et-Loir**

Céline DEGARDIN ✆ 02 37 84 28 33 cdegardin@cci28.fr

- **Indre**

Jean-Marc SALA ✆ 02 54 53 52 55 dei@indre.cci.fr

- **Touraine**

Eugénie BESNIER ✆ 02 47 47 20 25 ebesnier@touraine.cci.fr
Françoise BOSCHER ✆ 02 47 47 21 35 fboscher@touraine.cci.fr

- **Loir-et-Cher**

Sylvie HEVIA ✆ 02 54 44 64 60 shevia@loir-et-cher.cci.fr

- **Loiret**

Stéphane MUNOS ✆ 02 38 77 77 68 stephane.munos@loiret.cci.fr
Martine PINGUAT ✆ 02 38 77 77 99 martine.pinguat@loiret.cci.fr

Direction et coordination à la CCIR Centre

Béatrice Guérin-Coutansais - Directrice CCI Centre International
guerin-coutansais@centre.cci.fr

Sandrine Lejemble – Chef de projet animation du réseau
✆ 02 38 25 25 29
lejemble@centre.cci.fr

Dominique Perrin – Assistante
✆ 02 38 25 25 31
perrin@centre.cci.fr